



## El imperativo de gestionar los riesgos estratégicos

*En mi reciente charla sobre cómo tomar decisiones en momentos de incertidumbre, en el Congreso de Gestión Integral de Riesgos organizada por Fasecolda, comencé con la siguiente frase: “Si las empresas aprenden a gestionar profesional y dinámicamente sus riesgos, a las aseguradoras les irá mucho mejor.”*

**Lic. Liliana Buchtik**

PMP, PMI-RMP, autora de Secretos para dominar la gestión de riesgos

Dicha frase implica que las empresas aún no gestionan profesional y dinámicamente sus riesgos. ¿Es así? Parece una frase un poco fuerte, ¿verdad? Y tal vez algunos no estarán de acuerdo porque tendemos a creer que en las empresas, en general, sí se gestionan los riesgos.

Sin embargo, en mi experiencia, trabajando en prácticamente todos los países del continente, y particularmente en Colombia, he visto que aún hay muchas compañías, públicas y privadas, de todo tamaño e industria, donde no se gestionan realmente los riesgos en el día a día, donde existe alguien “responsable” de la gestión de riesgos, pero se nota que la gestión de riesgos no es parte formal, integral y profesional de la toma de decisiones del Directorio o de la alta gerencia, ni tampoco es parte de las actividades del negocio a todo nivel.

Donde pareciera que dicha gestión se hace más por “cumplimiento” que como una herramienta de gestión que aporte valor al negocio. En muchas compañías los riesgos se gestionan en papel, no en el mundo real. Como un cliente me dijo: “Liliana, el PowerPoint y el papel aguantan todo, el mundo real no.” Por eso, urge profesionalizarnos en gestión de riesgos para no solo ayudar a crear y proteger el valor de las empresas, sino también para ser parte fundamental en la toma de decisiones a todo nivel. Esto es más importante que nunca dado el contexto de alta incertidumbre actual.

Para mostrar la brecha que aún tenemos en lograr profesionalismo en la gestión de riesgos, quiero hablar solo de uno de los tipos de riesgos donde falta trabajar, y son los riesgos estratégicos.

Me he sorprendido al encontrar que muchas veces, en las empresas del continente, hay un gran foco en riesgos operacionales, de proyectos, de salud y seguridad ocupacional, de procesos, ¡pero increíblemente no tienen un proceso formal para la gestión de riesgos estratégicos! La mayoría de los riesgos que miran son tácticos, son del corto plazo, no del medio o largo plazo. ¡Les falta una pieza completa del rompecabezas! Y en



↑ Liliana Buchtik

mi opinión, la pieza más importante: los riesgos estratégicos. La gestión de riesgos para que sea robusta no solo debe mirar riesgos de bajo nivel o tácticos, sino también los riesgos estratégicos.

Hay un estudio<sup>1</sup> que tiene unos años ya pero que sigue siendo válido, y dice que el 86% de las pérdidas significativas en valor de mercado de la última década son ocasionadas por materializaciones de riesgos estratégicos.

Solo el 14% es por riesgos operacionales, legales, de cumplimiento y de reporte financiero. Y lo paradójico es que, si bien los riesgos que más impactan a una compañía son los estratégicos, parece que son los que menos miramos, porque solo se invierte el 6% del tiempo en riesgos estratégicos. El 42% del tiempo y esfuerzo en la gestión de riesgos se invierte en riesgos operacionales, el 39% en riesgos de reporte financiero,

1. COSO ERM 2017 y la Generación de Valor, Oct 24, 2017, Deloitte

y el 13% en riesgos legales y de cumplimiento. ¡Estas cifras indican que estamos mirando los riesgos incorrectos! Estamos gastando más esfuerzo en riesgos que no son los más críticos. Tenemos que cambiar el foco. Está bien mirar los riesgos operacionales, legales, de cumplimiento y reporte, pero no a expensas de descuidar los riesgos “que más importan” para la estrategia, negocio y reputación, es decir, los estratégicos.

Cuando hablamos de riesgos estratégicos hablamos de tres tipos de riesgos, los riesgos de la estrategia, los de la ejecución de la estrategia, y los emergentes. Hablamos de aquellos que amenazan el logro de las estrategias y sus objetivos, y de aquellos derivados de ejecutar dicha estrategia. A veces las estrategias pueden estar bien formuladas, pero si no se ejecutan bien y a tiempo se pueden ver amenazadas. Por eso hay que considerar los tres tipos de riesgos.

➔ El 86% de las pérdidas significativas en valor de mercado de la última década son ocasionadas por materializaciones de riesgos estratégicos.

Mirar los riesgos estratégicos es mirar riesgos del medio y largo plazo. Es decir, riesgos de un plazo de cinco años en adelante al menos. Riesgos que no nos impactan mucho hoy pero sí que podrían impactar severamente a la compañía en el mediano y largo plazo, en su sostenibilidad en el tiempo. Por ello, no hay que descuidarlos, y muchas veces se tienden a omitir por mirar el futuro inmediato.

Según un estudio<sup>2</sup> de este año, 43% de los ejecutivos a nivel global miran sus riesgos a más de 5 años en el futuro usando análisis de escenarios, es decir, menos de la mitad de ellos. Y, por otro lado, solo el 28% considera los riesgos al fijar las estrategias de la empresa. Un tercio de los ejecutivos. Luego nos quejamos porqué las estrategias fracasan en su implementación. Da para reflexionar.

Es necesario incorporar en los procedimientos de riesgos o en las metodologías de riesgos de las compañías, el requisito de mirar los riesgos del medio y largo plazo.

Uno de los riesgos que se miran cuando se gestionan los riesgos estratégicos son los emergentes, es decir, los de muy baja probabilidad y altísimo impacto, y junto con ellos, los riesgos atípicos o poco conocidos. El COVID es un ejemplo de ellos, y ha puesto al descubierto que generalmente las compañías no tienen en sus metodologías la consideración de riesgos emergentes ni saben bien cómo y cuándo deben considerarlos. En el último estudio mencionado, se indica que solo el 39% de los ejecutivos consideran que gestionan efectivamente los riesgos emergentes. Y el 64% de ellos reconoce que sí gestiona efectivamente los riesgos tradicionales. Es decir, hay más experiencia, habilidad, foco y costumbre de gestionar los riesgos recurrentes, conocidos, los que siempre ocurren, en lugar de los atípicos. Esta es otra brecha a cerrar para lograr el profesionalismo de la gestión de riesgos. Lo mismo ocurre con los riesgos externos. Hay más disciplina en gestión de riesgos internos que externos, y sin embargo, muchas veces los externos nos impactan más que los internos.

En conclusión, es imperativo que las empresas aprendan a gestionar sus riesgos más que como un tema de cumplimiento, como una herramienta de gestión que agregue valor y sustente el buen desempeño del negocio. Más que con una mirada a procesos, con una mirada en el desempeño y resultados. Más que de modo reactivo, de modo proactivo. Más que para mirar al pasado y presente para contar cantidad de riesgos, controles y planes, para mirar al futuro y ser predictivos, para ayudar a la toma de decisiones sobre potenciales escenarios.

Para ello, lo primero que deberían hacer las compañías es definir en su metodología, cómo se vincula su ERM (Enterprise Risk Management, o sistema de gestión de riesgos empresarial) con su estrategia corporativa. La identificación de riesgos debería ser descendente, partir desde la estrategia. Por otra parte, deberían definir y formalizar el apetito al riesgo de la compañía para cada tipo de riesgo principal, lo cual dará lineamientos sobre qué tanto riesgo está dispuesta a asumir la compañía para cada tipo, categoría o área de riesgo clave.





👤 Liliana Buchtik en el Congreso de Gestión Integral de Riesgos 2021, organizado por Fasecolda

Considerar formalmente los riesgos de la estrategia corporativa aportará a un mejor desempeño del negocio. Es importante integrar la gestión de riesgos con la planificación estratégica de la compañía (nivel estratégico) y también bajarla a la planificación del negocio (planes anuales, operacionales, presupuestos – nivel más táctico o de corto plazo).

Esta pandemia nos ha revelado que mucho de lo que las empresas hacen en gestión de riesgos es tomado como un ejercicio más que como una acción estratégica. Se toma más como un medio de darnos comodidad que como una forma de desafiarnos. El desafío que queda pendiente es tomar este momento como una oportunidad para repensar, actualizar y robustecer el sistema de gestión de riesgos de las compañías de cara a los próximos años para que se convierta en una herramienta real y potente que contribuya con la creación y protección del valor del negocio, como un elemento indispensable para un mejor manejo de la incertidumbre, y como un músculo que se desarrolle para crear y fortalecer la capacidad de estar alerta ante cualquier amenaza y oportunidad que pudiera presentarse.

➔ Si bien los riesgos que más impactan a una compañía son los estratégicos, parece que son los que menos miramos, porque solo se invierte el 6% del tiempo en riesgos estratégicos.

Con la pandemia el tema no fue cuál empresa manejó o no el impacto del COVID, el tema fue cuál lo manejó mejor, cuál lo manejó más rápido, cuáles se levantaron primero, cuáles fueron resilientes y tuvieron la capacidad de seguir trabajando sin detener sus operaciones, cuales tenían planes de contingencia listos para ser ejecutados. De eso se trata la gestión profesional de riesgos, de tener una compañía capaz de manejar la incertidumbre del mejor modo y a tiempo a todo nivel, estratégico y táctico. 🏠

2. The Board Imperative: Is now the time to reframe risk as opportunity? EY Global Board Risk Survey 2021. [ey.com/gbrs](https://www.ey.com/gbrs)



# Para usted las alianzas son importantes. Para nosotros también.

**Susan Burke**  
Director Assumed  
Reinsurance - Casualty

**Ralph Stainbank**  
Underwriting  
Manager - Casualty

**Alicia Herrera-Valencia**  
Claims Specialist

**México**  
Paseo de la Reforma No. 250,  
Piso 9, Suite 959  
Col. Juárez  
C.P. 06600  
CDMX  
T + 52 55 3600 7373

**Río**  
Avenida Almirante Barroso 52,  
Sala 2401 Centro  
Rio de Janeiro  
20031-918  
Brazil  
T +55 (21) 3266 1900

**Bogotá**  
Avenida Carrera 9  
No.113-52 Oficina 505  
Bogotá  
Edificio Torres Unidas 2  
Colombia  
T +57-1-7442642



**Liberty Mutual.**  
REINSURANCE

Discover more at [www.libertymutualre.com](http://www.libertymutualre.com)

The Feeling's Mutual

Liberty Mutual Reinsurance ofrece sus servicios de reaseguro al mercado mexicano a través de su Sindicato de Lloyd's (4472) y de 'Lloyd's, Oficina de Representación en México', por virtud de los registros respectivos otorgados a Lloyd's por la Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas Liberty Mutual Reinsurance offers its reinsurance services to the Mexican market through its Lloyd's Syndicate (4472) and 'Lloyd's, Oficina de Representación en México' under the respective authorizations granted to Lloyd's by the Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas